



Ministério da Educação
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
Centro de Formação Continuada de Professores
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
Curso de Especialização em Gestão Escolar

O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DAS RELAÇÕES NO CONTEXTO ESCOLAR

CLAUTIDES LEITE GUIMARÃES BARROS

Professora-coordenadora Edileuza Fernandes
Monitora-coordenadora Rivane Neumann Simão

Brasília, julho de 2014

CLAUTIDES LEITE GUIMARÃES BARROS

**O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DAS RELAÇÕES NO
CONTEXTO ESCOLAR**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação da Professora-Orientadora Dra Edileuza Fernandes e da Professora-Tutora Mestre Rivane Neumann Simão

Brasília, julho de 2014

TERMO DE APROVAÇÃO

CLAUTIDES LEITE GUIMARÃES BARROS

O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DAS RELAÇÕES NO CONTEXTO ESCOLAR

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar pela seguinte banca examinadora:

PROFESSORA-ORIENTADORA Dra EDILEUZA FERNANDES UnB/SEEDF

PROFESSORA-TUTORA MESTRE RIVANE NEUMANN SIMÃO COEDH/SEEDF

PROF.MESTRE MAURO GLEISSON COEDH/SEEDF (EXAMINADOR EXTERNO)

Brasília, julho de 2014

DEDICATÓRIA

A Deus, que pela soberania e grandeza me possibilitou existir e ter força de vontade para prosseguir em meus estudos.

Aos meus familiares (esposo, filhos e netos) pela compreensão e incentivo.

Aos professores que me ajudaram, incentivaram e compartilharam comigo desse estudo.

A minha professora-tutora Rivane Neumann Simão pelo seu comprometimento na condução desse trabalho.

As minhas amigas Elizabete Maria e Jaqueline Machado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me ajudar a não desistir e a persistir na realização deste sonho.

Aos meus pais, que já não estão entre nós, mas me deixaram como herança, o amor pelos livros e a vontade de ajudar as pessoas, através da minha profissão.

Ao meu esposo, filhos e netos pela compreensão e pela paciência nos momentos de stress.

A todos os professores que direta ou indiretamente, foram fundamentais para a elaboração deste trabalho e especialmente ao meu tutor Edvaldo que me incentivou a continuar em minha caminhada rumo ao cumprimento de mais uma meta em minha vida.

A todos os parentes e amigos que me ajudaram e torceram por mim.

“Gestão democrática, não se faz apenas com palavras, mas com reflexão, atitude, compromisso e respeito á equipe e à comunidade na qual se está inserido. É que democracia, como qualquer sonho não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática” (PAULO FREIRE).

RESUMO

Esta pesquisa pretendeu investigar o papel do gestor como mediador das relações interpessoais no ambiente escolar e as implicações dos conflitos que permeiam as relações de toda a comunidade escolar, e em especial realizar uma autoanálise sobre a minha prática como gestora de uma Escola Classe do DF. Pretendeu-se ainda, refletir sobre o papel do gestor, enquanto agente de mudanças na comunidade local, levando em conta as questões pedagógicas, financeiras e administrativas, visando à plena participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões, que favorecem o efetivo trabalho da escola. A metodologia de pesquisa utilizada aconteceu sob dois campos distintos: o empírico, que implicou na confrontação com a experiência, o desconhecido e o contraditório e pesquisa teórica- bibliográfica, visando o confronto entre ambas. As questões empíricas tiveram como base, a minha vivência como gestora e os questionários aplicados à comunidade escolar. O método de análise foi qualitativo, considerando que houve a participação dos integrantes do processo educacional. Os resultados obtidos nesta análise enfatizaram a importância da gestão democrática para a melhoria da qualidade da educação e na resolução de conflitos na escola, mostrou que houve avanços neste sentido, mas ainda há necessidade de se continuar essas discussões. No entanto, entendeu-se que os espaços de discussões estão sendo ampliados na busca por uma gestão efetivamente democrática, condição fundamental para a melhoria da qualidade do ensino e na mediação de conflitos que possam acontecer na Instituição Escolar.

Palavras-chave: Gestor, Aprendizagem, Alunos, Democracia

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Nível de Escolaridade: Professores	37
Gráfico 2- Nível de Escolaridade: Equipe Gestora.....	37
Gráfico 3-Nível de Escolaridade: Pais ou Responsáveis	37
Gráfico 4- Nível de Escolaridade: Auxiliares da Educação	37
Gráfico 5- Organização da Escola: Professores	39
Gráfico 6- Organização da Escola: Equipe Gestora	39
Gráfico 7- Organização da Escola: Auxiliares da Educação	40
Gráfico 8- Organização da Escola: Pais ou Responsáveis	40
Gráfico 9- Mediação de Conflitos: Professores.....	42
Gráfico 10- Mediação de Conflitos: Equip Gestora	42
Gráfico 11- Mediação de Conflitos: Pais ou Responsáveis	42
Gráfico 12- Mediação de Conflitos: Auxiliares da Educação	42
Gráfico 13- Considera a Escola: Equipe Gestora	44
Gráfico 14- Consideração a Escola: Professores	44
Gráfico 15- Considera a Escola: Pais ou Responsáveis.....	45
Gráfico 16- Considera a Escola: Auxiliares da Educação	45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E NOVAS PRÁTICAS	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	16
1.2 O DIREITO À EDUCAÇÃO	19
1.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS	19
1.4 O GESTOR DEMOCRÁTICO	21
1.5 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP).....	26
1.6 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE).....	27
1.7 CONSELHO ESCOLAR	28
1.8 CONSELHO DE CLASSE.....	29
1.9 ORGANIZAÇÕES ASSOCIATIVAS	29
2 A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA: UM CONVITE AO DIÁLOGO	31
3 METODOLOGIA.....	34
4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS	36
4.1 NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES:.....	37
4.2 PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS:	38
4.3 ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA:.....	39
4.4 CONSELHO ESCOLAR	41
4.5 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS:	42
4.6 CONSIDERA A ESCOLA:	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A- Questionário	50

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa foi realizada em uma Escola Classe do Distrito Federal localizada na cidade satélite de Ceilândia, bairro considerado carente e com eventos correntes de violência. A estrutura física da escola ainda é de placas de cimento, porém é conservada e bem cuidada. Atende alunos da Educação Infantil ao 5º ano e alunos portadores de necessidades educativas especiais. Atualmente desenvolve projetos, tais como: educação em tempo integral, de leitura, informática e outros. A organização é através do sistema de ciclos: educação infantil, bloco inicial de alfabetização e o segundo ciclo que é formado por alunos de 4º e 5º anos e Classe Especial (TGD E Deficiência Mental), possuindo um total de 808 alunos. A equipe da escola é composta por: gestores (diretor, vice - diretor, supervisor e secretário), 38 professores, 7 auxiliares (conservação e limpeza), 3 merendeiras, 4 vigias, 3 técnicos administrativos e 4 coordenadores.

A comunidade escolar tem participado das atividades propostas pela instituição, seja por meio da realização dos projetos ou reuniões em que a participação dos mesmos faz-se necessário. Os pais desta instituição sempre são convidados a estarem presentes nas atividades culturais realizadas em conjunto com seus filhos, percebendo o importante papel da família nesses eventos.

E para entender o porquê da escolha do tema desta pesquisa fez-se necessário realizar um ‘memorial descritivo’ de toda a minha trajetória escolar e profissional, e segundo Catani, Buenos e Sousa (2000, p.168) "abordar a identidade implica, necessariamente, falar do eu, bem como das formas pelas quais o sujeito rememora suas experiências e entra em contato consigo mesmo". Afirma, ainda, que “as memórias pessoalmente significantes são aquelas que carregam significados adquiridos em seus usos adaptativos, na maior parte das vezes, nas relações com os outros”. (p. 168-169). E assim começa uma vida de toda uma trajetória...

Ingressei em uma Escola Classe com 06 anos e meio, na época o ensino obrigatório era a partir dos 07 anos. Não sabia ler nem escrever. Meu pai fez a minha matrícula e me mandaram para uma sala de alunos mais velhos. Fiquei muito assustada, com medo e chorava o tempo todo. Foi então, que uma professora sorridente me pegou pela mão e carinhosamente me levou para sua sala. Ao chegar, os alunos começaram a rir e me chamar de “atrasadinha” por não saber ler, a professora calmamente, explicou aos alunos, que eu estava chegando do interior de Goiás e era o meu primeiro contato com a escola. Em seguida, começou a me dar atendimento individualizado, aproveitando todos os momentos para me ensinar, pegando na

minha mão para escrever e buscando alfabetizar através de músicas e jogos. No mesmo ano, fui destaque na sala de aula, pois conclui com louvor todo o processo.

Minha família não se interessava muito pelo processo educativo, visava apenas os resultados, as notas obtidas nas provas. Lembro-me que as piores experiências que tive foram no Ensino Fundamental – anos finais – onde as cobranças da escola, da família e dos colegas foram causas de sofrimento e de desencantamento com o processo educativo, que evidentemente, foram superados com meu ingresso no curso de magistério e com a maturidade. Vivenciei desde cedo que os conflitos acontecem com muita frequência no ambiente escolar, certamente pelas diferentes ideias que se apresentam e pela falta de respeito às opiniões contrárias.

No Ensino Fundamental, tive ótimos professores, mas foi quando percebi o quanto poderia tomar minhas próprias decisões, queria parar de estudar porque os colegas colocavam apelidos, porque um professor foi injusto ou simplesmente por achar que não gostava mais de estudar, pois os conteúdos eram desinteressantes e extensos, as aulas maçantes. Era a fase da adolescência. Foi então que parei de estudar no 1º ano do Magistério. Anos depois, mais madura, decidi que voltaria a estudar, iria concluir o curso, e faria o concurso da Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEE/DF), e somente assim, poderia pagar um curso superior.

Ao passar no concurso da SEE/DF pude estudar e assim optei por Filosofia por gostar de Sociologia, História e também por querer entender o papel do homem na sociedade e valores como éticos, políticos e religiosos. Assim sendo, comecei a dar aulas e me apaixonei por meus alunos e pelo ato de ensinar, mas eu queria mais, gostaria de poder ajudar às pessoas através da minha profissão. Desse modo, quando fui convidada para assumir a direção de uma escola, vi a oportunidade de realizar meu desejo, ajudando meu grupo, a comunidade e os alunos a buscarem meios para melhorar o processo de ensino e aprendizagem.

Ao refletir sobre minha trajetória escolar, observo que passei por diferentes modos de ensinar, nos quais encontrei professores comprometidos e outros nem tanto, que me fizeram compreender a importância, enquanto professores, que temos na formação do caráter de nossos alunos e, conseqüentemente, a importância do gestor antes, durante e depois do processo de ensino e aprendizagem. Procuro inserir na minha função tudo o que aprendi, para fazer o que é bom ou para aproveitar as experiências ruins visando não cometer os mesmos erros.

Já no ano de 2000 comecei a trabalhar no Núcleo Pedagógico da Gerência Regional de Ensino de Ceilândia - DF, exercendo a função de articuladora. Após alguns meses de trabalho, fui convocada para assumir a função de vice-diretora nesta escola pesquisada da qual faz parte

da mesma Gerência Regional. No primeiro momento recusei, eu estava sendo indicada para assumir uma direção de escola, e eu não tinha nenhuma experiência, mas a escola precisava de uma equipe de direção, e depois de muito pensar: como recusar? Era desafiador, resolvi assumir, junto com outra colega. A diretora da GREC (Gerência Regional de Ensino de Ceilândia) na época nos acompanhou até à escola e nos apresentou ao grupo. Ficamos perplexas, pois no primeiro momento não tínhamos ideia do quê iríamos fazer e o quê nos esperava. E concluímos: a escola precisa de nós, precisamos fazer alguma coisa diferente, por nós, pelos profissionais que se mostravam ansiosos e temerosos, por receberem uma nova equipe de direção, e pelos alunos, que possuem seu direito à educação de qualidade e a um ambiente escolar atrativo e prazeroso.

Partindo desse pressuposto, começamos a trabalhar com muita humildade, solicitando a participação e o empenho de todos, não foi fácil, pois éramos todos principiantes e aprendizes na arte da democracia escolar. Porém, entendemos que todos nós tínhamos o direito de participar das tomadas de decisões e de decidirmos quais projetos pedagógicos seriam desenvolvidos na escola. Atualmente, posso afirmar que a nossa gestão é e sempre foi democrática, pois todos os segmentos, (pais, professores, auxiliares), participam ativamente das ações realizadas na escola.

Em relação ao pedagógico, a minha participação enquanto gestora é efetiva, pois faço questão de participar das coordenações coletivas, da elaboração e desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico, e de outros projetos que visam auxiliar na melhoria da aprendizagem dos alunos, de eventos que atraiam o interesse dos alunos e da comunidade. Assim sendo, enfatizo que a participação dos gestores em todas as ações desenvolvidas na escola é fundamental para o sucesso do trabalho e para uma gestão verdadeiramente democrática.

As questões administrativas e financeiras são todas realizadas de maneira transparente e responsável, onde todos os funcionários participam efetivamente das decisões, sugerindo e se sentindo responsáveis pelo desenvolvimento do trabalho escolar.

Enfatizo que, a equipe gestora tem um bom relacionamento com o grupo e com a comunidade, prova disso é que na última eleição (2013), tivemos 87% dos votos válidos. Porém, quero entender por que os conflitos acontecem no ambiente escolar, já que todos possuem o mesmo objetivo, que é transmitir conhecimentos, visando à formação integral dos alunos, oferecendo uma educação de qualidade. Os docentes escolheram uma profissão que tem como fundamento educar indivíduos para a vida em sociedade, sendo assim, porque há tantas divergências, culminando em até mesmo, falta de respeito. O que mudou ao longo dos anos? Há tantos relatos sobre a desvalorização da função de professor, evidentemente são

motivos sociais, que vão além das questões salariais, da formação dos professores, da situação financeira das famílias. Com certeza, há uma perda substancial dos valores éticos e morais. Porém, a escola não pode ser a única transmissora desses valores, é necessário que haja maior envolvimento das famílias, da sociedade e do governo.

É evidente que em todas as escolas acontecem conflitos, seja de ordem profissional ou pessoal, e creio que há muito que se fazer, melhorar o índice de avaliação da Instituição Escolar e melhorar a qualidade da educação, são duas metas principais. Para tanto, os conflitos nos espaços escolares precisam ser amenizados, pois quando o ambiente é tranquilo, os indivíduos trabalham com prazer, se empenham, porque gostam do que fazem e apreciam a companhia dos colegas. Cabe ressaltar, que em uma escola que a equipe gestora sabe conduzir a mediação dos conflitos escolares, há um clima de parceria, de respeito mútuo, de afeto, o que certamente influencia na melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Em relação aos conflitos, ainda existem profissionais que permitem que suas convicções pessoais interfiram nas decisões profissionais, existem também, pais que resistem em participar da vida escolar dos filhos, mas também existem aqueles profissionais que honram e amam sua profissão e pais comprometidos. Com certeza, esse é um motivo que me leva a permanecer por tanto tempo no cargo de vice-diretora, a fé que tenho que podemos proporcionar uma educação de qualidade para nossos alunos, podendo contar com profissionais de excelência, que não se furtam em aprender, que não se sentem donos do saber, mas que simplesmente, se sentem e se comportam como aprendizes na arte de ensinar. O gestor escolar desenvolve um papel fundamental nas relações interpessoais e democráticas na escola, e de acordo com Libâneo:

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação (2004, p.217).

Nesse sentido, a escola pública por ser um espaço de convivência, deve estar pautada por ações democráticas, onde a comunidade escolar deve participar ativamente das tomadas de decisões, visando construir uma educação de qualidade, humanizada e de direito, somente assim se poderá construir uma sociedade mais justa e igualitária. Cury (2005, p.23), afirma que: “a educação escolar é um bem público de caráter próprio por implicar em cidadania e seu exercício consciente”.

O gestor escolar está amparado pela lei da gestão democrática, previstas na LDB (art. 14, inciso VI). Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96 (LDB) que estabelece normas para a educação nacional.

Partindo desse pressuposto, e da minha experiência de 14 anos como gestora e após observar o grande número de conflitos existentes diariamente no ambiente escolar, chega-se à conclusão que a temática relativa ao papel do gestor na mediação de conflitos merece um estudo mais aprofundado.

O espaço escolar se constitui como espaço de construção das relações, por possibilitar aos seus atores-autores uma maior interação e por estar aberta a novas experiências. Assim sendo possibilita que o processo de ensino-aprendizagem ocorra de maneira autônoma, participativa e prazerosa. O gestor é mediador nessas relações, é ele que chama para si a responsabilidade de unir o seu grupo em prol de um bem comum a todos, que é a aprendizagem significativa dos alunos.

Nesse contexto, tudo é construído, discutido e avaliado pelo coletivo da escola, porém é fato que os conflitos acontecem. Assim sendo, essa pesquisa é fundamental para que se entendam os motivos pelos quais há tantos conflitos e quais as expectativas da comunidade escolar. Portanto, qual o papel do gestor para a melhoria das relações e da qualidade da educação na Instituição?

Importa descobrir os motivos pelos quais, há tantos conflitos no ambiente escolar, para assim, tentar desenvolver práticas que conduzam ao bem estar de todos os participantes do processo de ensino e aprendizagem, tornando o trabalho mais prazeroso e atrativo. Para tanto, é necessário que os gestores desenvolvam o papel de mediadores nos conflitos diários, delineando e avaliando o modo, a estratégia que utilizará para resolução dos mesmos. A experiência tem demonstrado que a mediação é a melhor forma que o gestor possui para lidar com os conflitos.

No que diz respeito ao conceito de conflito, encontramos inúmeras definições negativas, traduzindo seu sentido por embate, choque, luta, desordem e outros, exercendo sempre a função de oposição e antagonismo. Para Chrispino (2007), conflito é toda opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento. O conflito é considerado inerente ao ser humano, pois cada ser é único, que possui suas especificidades, seus gostos e sua maneira própria de pensar, porém cada ser deve respeitar as diversas opiniões, buscando observar qual a decisão mais correta para resolver as questões levantadas.

Os conflitos são inevitáveis ao ser humano, e no ambiente escolar se tornam mais evidentes, já que as ideias fluem e cada indivíduo defende a sua como melhor que a do seu

colega. Neste momento se vê a importância do papel do gestor como mediador, pois é ele quem procura de maneira responsável e imparcial realizar a mediação, construindo assim, uma aprendizagem social que culminará na boa convivência de seu grupo. De acordo com Jares (2002), o contexto do conflito pode modificar e alterar tanto a gênese quanto a intensidade do problema, como também as possibilidades de resolução.

O conflito resulta muitas vezes de alguma situação de competição, mas competir não significa necessariamente, a luta do certo contra o errado, mas sim, a prevalência de uma ideia contra outra ideia. A gestão do conflito pressupõe a sua resolução, mediante a tomada de decisão e a escolha da solução mais adequada. Neste sentido, o papel do gestor é fazer a mediação na resolução de tais conflitos, procurando atingir resultados que satisfaçam ambas as partes. Para melhor entender, a mediação é um processo voluntário de resolução de conflitos a que se recorre especialmente, quando há interesse que essa ação tenha efeito duradouro, pois proporciona a manutenção das relações interpessoais, utilizando técnicas como a conciliação.

A estratégia de mediação escolar é a resposta mais eficaz na resolução de conflitos, já que proporciona aos envolvidos o estabelecimento de um acordo que satisfaça ambas as partes. A mediação constitui ainda, uma base de sustentação nas relações, na medida em que possibilita o desenvolvimento de competências de comunicação, de trabalho cooperativo, da tolerância, da resolução de conflitos, da interação entre a comunidade escolar. Partindo desse pressuposto, a mediação se dá quando uma terceira pessoa interfere para ajudar no diálogo, visando solucionar uma divergência de ideias.

E assim para o desenvolvimento desta pesquisa teve-se como objetivo geral analisar o papel do gestor como mediador das relações interpessoais no ambiente escolar. E dentre os objetivos específicos destacam-se o de analisar sobre a importância do gestor na construção do coletivo, analisar o papel do gestor nas relações interpessoais e na mediação dos conflitos, avaliar a participação do coletivo no processo de ensino e aprendizagem e realizar entrevistas com pais, professores e auxiliares, visando o grau de satisfação em relação à gestão da escola.

Pretendeu-se assim provocar algumas interrogações, mesmo que pequena, acerca da importância e da urgência de se tomar ciência sobre o papel do gestor escolar nas relações pessoais. Em que fica a intenção de estabelecer um questionamento das problematizações sobre a temática pretendida e com o intuito de provocar contradições, as quais têm como foco ‘cegar’ olhares cristalizados e oferecer condições de se construir um ‘ver’ diferente. Desse modo, o ‘futuro’ texto consiste em um pequeno pedaço de uma complexa teia que começa a

ser tecida, e a qual se tem a discussão de gestão escolar como parte importante nas escolas, tendo apenas como o início desta lã.

Os resultados deste estudo poderão ser utilizados na elaboração de programas de formação de gestores que visem instrumentalizá-los para o trabalho dentro das Instituições Escolares, contribuindo para a melhoria das relações dos atores envolvidos e mediações de conflitos que possam aparecer.

1 GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E NOVAS PRÁTICAS

Essa pesquisa pretende analisar o processo de mudança dos modelos tradicionais de administração em escolas públicas do DF e a implantação, a partir da Constituição Federal de 1988 da gestão democrática como uma maneira inovadora de se administrar. É uma forma atrativa de chamar a comunidade para dentro da escola, buscando a concretização de seus anseios e das ações desenvolvidas, de maneira a garantir o acesso e permanência dos alunos na Instituição Escolar.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

Gestão é uma expressão que ganhou força no contexto educacional, a partir da mudança de paradigma, do conceito de chefe, diretor, ou seja, caracteriza-se pela participação efetiva da comunidade escolar nas tomadas de decisões que favorecem o trabalho dentro do ambiente escolar, porém sob a orientação e mediação do mesmo, segundo Freire:

Interessou-nos sempre, e desde logo, a experiência democrática através da educação. Educação da criança e do adulto. Educação democrática que fosse, portanto, um trabalho do homem para o homem, sem ele (2001, p.70).

O conceito de gestão está associado ao fato de que, o ensino necessita ser democratizado, e a partir dessa democratização o processo pedagógico e administrativo terá a participação de todos, visando à garantia de se buscar mediante um compromisso coletivo a melhoria significativa da educação e do relacionamento no ambiente escolar.

De acordo com Velerien e Dias (1992), o diretor se vê cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução do processo democrático e, conseqüentemente, a uma maior participação da comunidade escolar nas tomadas das decisões. A partir dessa exigência, os antigos fundamentos de administração escolar na rede pública tornam-se insuficientes, porém necessárias para orientar, embasar o trabalho do gestor nessa nova forma de se posicionar diante dos desafios de sua função. Para Lück et al (2008) todo trabalho em educação implica em ação de liderança. Neste aspecto a liderança constitui na habilidade de influenciar positivamente as pessoas, para que, construam conhecimentos, desenvolvam competências, realizem projetos e promovam melhorias em alguma direção.

A gestão democrática faz com que a denominação de administrador de escola, passe a significar mais que diretor, mudando assim o entendimento da função, pois gestor educacional é aquele que aceita opiniões e respeita a vontade da maioria, é aquele que lidera sem precisar se impor, mas entende o seu papel de mediador, conciliador, coordenador e responsável pela motivação do seu grupo. O termo gestão não pode ser utilizado apenas como substituição de

administração, o que se propõe é a alteração de seu significado e mudança de posturas. É, portanto, uma mudança radical no âmbito da educação e de sua gestão. E Lück define gestão como:

Sendo a transmissão do conhecimento (ação da escola) um serviço público, o princípio associa este serviço à democracia. (...) Lembrando-se que o termo “gestão” vem de gestio, que por sua vez, vem de gerere (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não é só ato de administrar um bem fora-de-si (alheio) mas é algo que traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia. Só que aqui é a gestão de um serviço público, o que (re) duplica o seu caráter público (re/pública) (1997, p.201).

Ainda, segundo Lück (2005, p.43), é no ano de 1980 que “o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas é iniciado”, a partir desse momento, surgem várias formas educacionais e proposições legislativas fortalecendo assim, o movimento pela gestão democrática e pela melhoria da qualidade da educação pública.

Na Constituição Federal do Brasil aprovada no ano de 1988 consolida a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo em seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira é direito de todos, e dever do Estado e da família, devendo ser promovida com o apoio da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o mercado de trabalho. Para tanto, o ensino deve ser pautado nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola com liberdade para aprender, criticar, pesquisar e se expressar, respeitando as diversidades de gênero, raça, crença e ideais filosóficos e políticos.

Após a Constituição de 1988 há outros documentos nacionais que também passaram a contemplar a gestão democrática da escola pública em seus textos, como o Plano Decenal de Educação Para Todos, indicador de diretrizes da política educacional para o decênio 1993 - 2003, que menciona a necessidade da gestão democrática da escola pública e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96, que referenda a Carta Magna ao constar nos seus artigos 14 e 15 as seguintes determinações:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes (...);

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

A partir da ideia da gestão democrática, o indivíduo passa a ser contemplado com um ensino, que visa sua formação integral, através das interações sociais, do direito à educação

com qualidade, pois todos os educadores passam a se preocupar mais com sua responsabilidade como participantes de uma equipe democrática.

Os sistemas educacionais são organismos vivos e dinâmicos, que estão em constante movimento, buscando melhorar suas práticas e como tal, devem ser respeitados, pois se caracterizam por serem rede de relações entre os elementos que interferem direta ou indiretamente em sua organização. A gestão democrática surge como orientadora da ação diretiva executada nos espaços escolares. De acordo com Kosik (1976, p.19), a mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras “dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas” que enfocam ora o diretivismo, ora o não diretivismo; ora a autoavaliação quantitativa, ora qualitativa. A gestão não prescinde nem elimina a administração educacional, apenas a supera, dando um caráter mais amplo, transformador em todos os âmbitos do processo de organização escolar, e para Gadotti (2000) a gestão democrática é um passo importante no aprendizado da democracia, e a Instituição Escolar precisa aprender esta ‘democracia’.

Assim, pode-se concluir que os conceitos de gestão democrática, com a participação de todos os segmentos escolares, trouxeram um novo conceito de como administrar, de como conduzir o trabalho, visando o sucesso da aprendizagem dos alunos que certamente é o foco. Essa tomada de consciência, a respeito da gestão democrática, resulta do movimento social, associado à democratização das organizações e ao anseio da sociedade, que almejam por participarem mais do processo educacional, pois sabe-se que através da educação, indivíduos que teriam menos chances de estarem em um mundo competitivo como o nosso, conseguem sobressair e tornarem-se cidadãos de direito.

A gestão democrática constitui uma importante prática no processo educativo, tanto pelo planejamento participativo, quanto pela capacidade de resposta urgente na resolução dos problemas enfrentados diariamente nas Instituições Escolares, pois entende-se que há um comprometimento maior por parte dos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, o que facilita na mediação dos conflitos. Segundo Rodrigues (1996), uma escola democrática é aquela que compreende e permite o conflito e que é capaz de administrá-lo com competência visando o bem estar coletivo. Evidentemente, permitir quer dizer: deixar que o conflito aconteça, porém, aproveitando a experiência para melhorar a qualidade do trabalho, e as relações escolares.

1.2 O DIREITO À EDUCAÇÃO

A Constituição Brasileira prevê no art. 205 de 1988, a educação como um direito do cidadão, atribuindo ao estado o dever de proporcionar essa condição. Essa lei foi criada para proteger o indivíduo em seu direito de exercer sua cidadania e em receber ensinamentos básicos para viver em sociedade. Cury (2002) ressalta que a educação escolar é um bem público, de caráter próprio por implicar em cidadania. Assim sendo, é papel do gestor escolar garantir esse direito, chamando para si, a responsabilidade de organizar e planejar as ações de maneira participativa, onde todos os segmentos da comunidade escolar (professores, pais, alunos, técnicos e auxiliares de ensino) exerçam efetivamente esse direito.

É papel do gestor também promover ações que garantam o acesso e a permanência dos alunos na Instituição Escolar, e para tanto, faz-se necessário elaborar projetos que atraiam o interesse dos mesmos, promovendo a educação continuada e orientando a toda comunidade escolar sobre a importância da participação de todos no processo de ensino e aprendizagem, de maneira transparente, com competência e voltada para os interesses da coletividade, onde o respeito à diversidade de ideias é primordial para que o trabalho tenha êxito e para que os conflitos sejam amenizados na escola.

1.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

No final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo o mundo, principalmente os ingleses e os americanos, começaram a observar o impacto de uma gestão participativa no trabalho desenvolvido na escola. Constataram que era impossível para o diretor resolver todos os problemas da escola, partiu daí a necessidade de se buscar conhecer e aproveitar a experiência dos seus subordinados, baseando-se no conceito de autoridade compartilhada, delegando responsabilidade para os representantes da comunidade escolar.

Na literatura sobre a participação do trabalhador escolar Silva (1986), explanou sobre quatro teorias, destacando dois modelos calcados na psicologia: a teoria administrativa ou modelo cognitivo e a teoria das relações humanas ou modelo afetivo.

A teoria administrativa ou modelo cognitivo sugere que a participação produz um aumento na produtividade quando se tem informações provenientes de áreas e níveis organizacionais diferentes, já a teoria das relações humanas ou modelo afetivo estabelece que o aumento da produtividade se dê pela satisfação e motivação do trabalhador. É evidente que o trabalho realizado com a participação de todos, traz mais satisfação, pois reduz a resistência às mudanças e motiva o trabalhador por meio das suas expectativas e compromisso com a equipe da qual faz parte. De acordo com Chiavenato, (1994), participação provoca um efeito

tanto na satisfação como produtividade. Ao se sentirem parte integrante e responsável pelos resultados obtidos na Instituição Escolar, os funcionários sentirão maior abertura para interagir, inovar e dar sugestões.

É fato, que uma escola onde a gestão democrática é evidenciada e praticada no dia-a-dia, os resultados nas avaliações institucionais são observados, a equipe trabalha com prazer, com dedicação, o ambiente fica mais favorável para a melhoria efetiva da qualidade do ensino. Um bom clima organizacional reflete diretamente na aprendizagem, sugerindo certa “cumplicidade” entre os profissionais e a comunidade, em prol da busca de conhecimento, porém de maneira prazerosa e eficaz.

A gestão democrática é uma forma de reconhecer as habilidades e competências dos integrantes da comunidade escolar, de forma transparente e responsável, independente do grau hierárquico, na busca por uma educação mais humanizada e solidária e ética, incorporando esse conceito em questões essenciais para uma sociedade justa e igualitária.

A escola deve ser um local de elaboração e construção do conhecimento e organização política das classes populares, quanto da solidariedade de classe; um espaço onde se incentive a participação do povo na criação do saber, que é instrumento de luta na transformação da história; um centro irradiador de cultura, para que a comunidade não só se aproprie dela, mas também a recrie. (FREIRE, 1990, p.4).

Para que a gestão democrática passe a ser uma realidade faz-se necessário que os participantes da comunidade escolar sejam estimulados. Dessa forma o desenvolvimento da escola será vivenciado por todos. Com base nesta concepção organizacional, a escola poderá desenvolver projetos que valorizam a participação das famílias, reforçando os interesses coletivos.

A autogestão pressupõe que todos os cidadãos se tornem administradores. Isso significa um processo político vinculado à decisão da maioria, em que todos participem das decisões em benefício dos participantes. A gestão escolar torna-se a cada dia a imagem da educação pública, pois passa de assistencialista para Instituição Escolar, preparando cidadãos para exercerem seu direito, a partir do momento que estes, ingressam no ensino regular. Para tanto, a escola pública de hoje, ao elaborar seu Projeto Político Pedagógico (PPP) com a participação de todos os segmentos, avança sabendo o caminho que deve trilhar para alcançar suas metas e objetivos.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), a educação é de responsabilidade de todos, é uma tarefa social e, portanto, deve-se conscientizar a sociedade da importância da participação efetiva, afinal, todos são atores da história de uma escola. A gestão democrática é uma forma de transformar a comunidade

escolar mais unida em torno de um bem comum, que é a aprendizagem significativa dos alunos.

1.4 O GESTOR DEMOCRÁTICO

Em relação à liderança o termo líder é utilizado para designar quem chefia e também quem lidera. Assim sendo, Chiavenato (1994, p.31) considera que ao conceituar liderança como processo de “obter obediência de todo um grupo”, supervalorizando a obediência e, negando o potencial criativo, a motivação pessoal, a inteligência e o comprometimento, tornando essa uma forma autoritária de definição desta palavra.

Deve-se observar, segundo Chiavenato (1994), que existe diferença entre chefe e líder; chefe é aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em um cargo, que tem o poder de deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência, é aquele quem manda. Já o líder é aquele que é seguido, mesmo não dispondo de nenhum cargo de chefia, é líder porque é respeitado, e aceito por seus pares, é capaz de unir o grupo e de manter um bom relacionamento entre todos.

De acordo com Sergiovanni e Carver (1973), o atrito interpessoal excessivo entre professores e administradores, o sentimento de fraqueza por parte dos professores e uma estratégia de submissão coercitiva, não podem ser removidos, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem e na maneira como os professores e demais funcionários se relacionam entre si, e também com seus alunos e suas aquisições efetivas.

Existem diversos estilos de liderança, como por exemplo: liderança autocrática baseia-se em alguma forma de coação, domínio pela fraqueza, pelo medo, não ouve a opinião de seus liderados, centraliza todas as decisões. Outro estilo de liderança é a democrática, também chamada de participativa, pois conta com a participação de todos na tomada de decisões. Todos participam ativamente do planejamento das ações, estão abertos às sugestões e às críticas. Esse tipo de liderança democrática fará com que seus liderados tenham confiança no sucesso do trabalho, e que tenham motivação para construírem uma educação de qualidade.

Vale ressaltar que um bom líder utiliza vários estilos, dependendo da situação, porém sempre de maneira democrática, de acordo com a motivação de sua equipe e do momento.

No ambiente escolar, o gestor procura atender o corpo docente e administrativo, criando um ambiente produtivo e acolhedor para os alunos, onde deixa claro o que espera do grupo, seus anseios em relação à aprendizagem sem ser inflexível e ditador. De acordo com Freire:

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade (1997, p.91).

É importante salientar, que o processo democrático no ambiente escolar é de suma importância para que possa organizar-se, respeitando seu espaço para que o processo de trabalho pedagógico seja realizado a partir de um planejamento de professores e equipe gestora, onde se reúnem, visando estabelecer metas que devem ser alcançadas tanto na aprendizagem, no fazer em sala de aula, quanto nas questões técnico-administrativas.

Sendo assim, a dimensão pedagógica está inserida na ação administrativa do gestor, a qual está embasada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96, Arts. 3º VIII, 12, 13, 14 e 15, onde a aprendizagem é o ponto inicial e final da ação do gestor, como afirma Silva Junior (1986), que em uma gestão democrática se utiliza o plano de ação, no qual se planeja todas as ações que serão desenvolvidas durante o ano letivo (conforme previsto no Projeto Político Pedagógico da Instituição), sendo que suas principais características são: a flexibilidade e o dinamismo. É evidente que em uma gestão democrática esse projeto é construído por todos os segmentos da comunidade escolar.

Para Lück (1997), o planejamento colaborativo favorece um maior comprometimento entre os docentes para a execução das atividades previstas, o que ocasiona em uma melhoria substancial dos resultados.

É importante enfatizar que o papel do gestor escolar está mudando, o que exige uma mudança de postura, um esforço maior, no que diz respeito à sua administração, ele hoje, mais do que um simples chefe, é um mediador de conflitos, ele precisa liderar, porém sem autoritarismo, precisa entender que faz parte de uma equipe que comunga dos mesmos interesses, que é atingir a meta final. Ou seja, facilitar as relações para que o processo de ensino e aprendizagem ocorra sem sofrimentos. De acordo com Silva Junior (2001), o comportamento democrático é um trabalho exaustivo, que poderá ter seu exercício em pequenos grupos.

Pode aparecer como uma necessidade de coordenação, de encaminhamento de ações, estimulando o exercício da democratização. Entre as instituições envolvidas no processo de aprendizagem da democracia, a escola destaca-se como privilegiada para a efetivação do trabalho de estabelecimento das regras do jogo. Esta questão vem sendo discutida há algum tempo e chega-se à conclusão de que ainda se encontra uma grande barreira para este trabalho na escola, o que se destaca com a resistência de indivíduos dos segmentos (pais, professores,

técnicos e auxiliares de ensino) em participar dos órgãos colegiados, como conselhos escolares.

Essa resistência se dá principalmente, pela falta de interesse ou tempo em participar das reuniões, mas também por acreditarem que a educação é obrigação da escola e, conseqüentemente do governo, e que apenas o gestor é o responsável pelo andamento dos processos pedagógicos, administrativos e financeiros. Essa é uma questão muito discutida no ambiente escolar, ou pelo menos deveria, pois para que a gestão seja realmente democrática, a comunidade escolar tem que estar atuando efetivamente e participando das tomadas de decisões.

As políticas públicas educacionais vêm enfatizando a necessidade do nível de escolaridade da população e a melhoria da qualidade do ensino ofertado, bem como o acesso e a permanência dos alunos nas escolas. Nesse sentido, a gestão democrática vem como uma tentativa de resgatar a motivação perdida ao longo dos anos, pois quando você se sente parte importante do processo é natural que se dedique mais, envolvendo-se mais e passando a refletir sobre a sua prática, o modo como se relaciona com seus alunos e com a comunidade na qual está inserido.

Uma escola pública popular não é apenas a que garante acesso a todos, mas também aquela de cuja construção todos podem participar, aquela que realmente corresponde aos interesses populares, que são os interesses da maioria; é portanto, uma escola com uma nova qualidade, baseada no empenho, numa postura de solidariedade, formando a consciência social e democrática (FREIRE, 1999, p.10).

A partir dessa visão, a escola em que seus gestores são convictos de que a gestão democrática é o melhor caminho para formar cidadãos, está pautada em valores e princípios que propiciam aos educandos participarem efetivamente das tomadas de decisões no ambiente escolar e na sociedade.

A educação atual deve ter seu papel bem definido na sociedade, pois hoje se sabe que há uma transferência de valores, onde as famílias e a sociedade deixam a função de “educar” somente para a escola, o que a sobrecarrega, adoecendo os educadores, que em muitos momentos se sentem sozinhos. Porém com a gestão democrática, os problemas passaram a ser de todos, portanto, todos têm o dever de ajudar, na busca de soluções. Para tanto, faz-se necessário que cada integrante cumpra o seu papel, pois para que a educação tenha êxito o objetivo final deve ser o mesmo para todos que compõem a comunidade escolar, ou seja, a aprendizagem com qualidade para os alunos.

A autonomia da Instituição Escolar tem sido defendida por educadores, como condição necessária para a melhoria da qualidade da educação. De acordo com Libâneo

(2004), a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática na escola, pois possibilita o envolvimento dos professores e demais integrantes da comunidade escolar (pais, alunos, auxiliares de ensino), no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Para o referido autor, o conceito de participação fundamenta-se no conceito de autonomia. O modelo de gestão democrática tem na autonomia um de seus mais importantes princípios, pois implica na livre escolha e na construção coletiva do planejamento e do ambiente escolar.

Gadotti e Romão (2001), ressaltam que autonomia se refere à criação de novas relações sociais, admitindo a diferença e a parceria. Sendo assim, autonomia quer dizer que a escola só consegue desenvolver seu trabalho com qualidade em parceria com a sociedade.

A gestão democrática na escola fundamenta-se em princípios de autonomia e responsabilidade partilhada, tendo sempre como finalidade a transparência, o acesso à informação, o direito à educação com qualidade e está presente na Constituição Federal do Brasil de 1988 no Art. 206; IV na qual garante uma gestão participativa no ensino público, assegurando o caráter democrático da educação de forma que as Instituições públicas possam criar uma cultura político educativa de exercício do princípio e da prática democrática, no seu cotidiano. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96) definiu no art.15 a seguinte diretriz: *Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.*

Entretanto, nenhuma escola é totalmente autônoma. Todas, inclusive as particulares estão condicionadas ao cumprimento das normas gerais da educação nacional, autorização e avaliação da sua qualidade pelo poder público.

O ensino público no Brasil está regulamentado na Constituição Federal de 1988, Lei LDB nº. 9394/96 constitucional 14/96, pelas resoluções do Conselho Nacional de Educação e pela lei nº. 9425/96, no artigo 15. Com base na Legislação Federal, os estados e municípios ajustam seus sistemas, promulgando legislação específica e definindo políticas públicas para a educação.

Assim a autonomia da escola é realizada em três áreas: pedagógica, administrativa e financeira. A autonomia pedagógica está na possibilidade de cada Instituição elaborar e executar o Projeto Político Pedagógico (PPP), de acordo com as políticas e normas do sistema de ensino.

Já a autonomia administrativa está assegurada pela eleição dos gestores escolares, organizações de associações de pais e mestres e alunos e pela implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), do regimento escolar, do plano da gestão e avaliação de desempenho e da instituição, conforme legislação.

A autonomia financeira realiza-se pela administração dos recursos recebidos pela escola, tais como (Programa de descentralização de verbas da educação) PDDE e PDAF (Programa de desenvolvimento da alfabetização).

Assim, sendo a autonomia da escola é parcial, pois há uma divisão de responsabilidades entre os sistemas de ensino e as escolas, que diz respeito aos resultados obtidos nas avaliações, na transparência e na prestação das contas dos recursos públicos aplicados na escola.

É importante ressaltar que autonomia é uma conquista por meio da interação da comunidade escolar (gestores, alunos, funcionários e pais), onde os problemas são amplamente discutidos, debatidos e avaliados, proporcionando uma definição das prioridades da escola, objetivando os ajustes necessários para o bom andamento das ações.

O ensino público foi sistematicamente organizado em séries, com reprovação anual, há décadas, onde o conhecimento era ministrado de maneira a buscar uma homogeneidade dos grupos e classes. Durkheim (1995) resalta que ao se discutir a organização da escola graduada, a seriação exige, certa homogeneização intelectual dos alunos. Entretanto, esses alunos, possuem tempos de aprendizagens diferentes. A educação não pode ser excludente, não se podem comparar os níveis de aprendizagem, cada indivíduo é um ser que possui suas especificidades.

A educação não é um privilégio de um grupo, mas antes de tudo é um direito de todos. Assim sendo, a organização da escola em ciclos vem para proporcionar essa mudança de olhar, esse novo paradigma. Entretanto, é necessário que haja envolvimento dos profissionais de educação e dos pais, objetivando, evitar maiores conflitos, pois os alunos devem ser respeitados em seus tempos de aprendizagem e a equipe da escola deve se empenhar no trabalho realizado, para garantir esse direito fundamental e previsto em lei, evitando procurar culpados para os eventuais problemas que surgirem.

Os ciclos de aprendizagem surgem como uma nova concepção de ensino em que a escola deve integrar os conteúdos trabalhados á realidade do aluno e da comunidade em que esteja inserido. É uma organização de ensino que exige a transformação da postura do educador em relação ao processo de ensino / aprendizagem, entendendo que cada aluno possui seu tempo. (SANTOS, 2003, p.107).

A divisão das turmas em ciclos é realizada da seguinte forma: Educação Infantil, que atende alunos de quatro e cinco anos, o Bloco Inicial de Alfabetização (BIA), que atende alunos de seis, sete e oito anos e o segundo ciclo que atende alunos 4º e 5º anos do Ensino Fundamental.

O planejamento é um guia de orientação, pois nele são estabelecidos as diretrizes e os meios de realização do trabalho docente. Sua função é orientar a prática, partindo da necessidade observada em cada trabalho realizado. É no planejamento das ações que o grupo dialoga sobre as necessidades de cada turma, de cada aluno, observando a proposta do currículo comum á todas as escolas, porém respeitando as reais necessidades dos alunos, da escola e de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

Coordenação é um aspecto da direção, significa a articulação e a convergência do esforço de cada integrante de um grupo visando a atingir os objetivos. Quem coordena tem a responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar, concatenar o trabalho de diversas pessoas. (LIBÂNEO, 2004, p.179).

Na escola há três tipos básicos de coordenação: a coordenação individual, na qual os docentes realizam seu planejamento com o grupo da série/ano e coordenadores; a coordenação coletiva, onde todos os professores, gestores e coordenadores estabelecem as ações para toda a escola, discutem os problemas e avanços das turmas/alunos e a setorizada, na qual, bimestralmente o grupo se reúne para avaliar, se as atividades desenvolvidas, estão de acordo com as ações contidas no Projeto Político- Pedagógico da Instituição.

Atualmente, existem vários mecanismos que garantem que a escola cumpra o seu papel social, tais como: O Projeto Político Pedagógico da escola, o Conselho Escolar, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e organizações associativas da escola. É importante salientar que todos esses mecanismos só terão suas ações garantidas efetivamente na escola com a participação democrática de todos os integrantes da comunidade escolar e a seguir serão colocados como tais mecanismos funcionam.

1.5 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

O Projeto Político Pedagógico nasce do desejo das pessoas inseridas na escola de solucionar os seus desafios profissionais. O PPP aponta o rumo que a escola deve tomar. Corresponde à tomada de decisões educacionais pelos vários atores que o concebem, executam e avaliam, sempre considerando a organização do trabalho escolar como um todo. A Lei de Diretrizes e Bases Nacionais (LDBN) (9394/96) redimensiona o conceito de escola e explicita que está nas mãos dos sujeitos que fazem à escola definir a organização do seu trabalho pedagógico. Conforme preconiza Veiga (2001, p. 11),....” é preciso esclarecer que o

PPP não deve: ser apenas resultados de planos de professores; nascer apenas por força da ação da Direção ou da equipe pedagógica da escola; ser considerados apenas como cartas de intenções ou de cumprimento de uma exigência administrativa; ficar engavetados em uma mesa na sala da direção.”

Em síntese, o PPP é o que confere identidade à escola e por isso precisa ser construído coletivamente por todos os segmentos que participam da vida escolar, mostrando-se democrático, abrangente, flexível e duradoura, conforme determina a LBD (9394/96) em seu Art.3º, estabelece que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extraescolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Assim sendo, as escolas precisam definir seu papel social, cultural e educacional na sua proposta pedagógica, cabendo ao gestor coordenar a elaboração e sua implantação na escola, fundamentando sua importância e buscando vê-la como oportunidade para troca de conhecimentos entre o grupo, que requer estudos e reflexão acerca da LBD (9394/96) e nos próprios Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN’S).

1.6 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE)

O Plano de Desenvolvimento da escola (PDE) interativo surgiu como proposta de melhorar os índices de aprendizagem com qualidade, aprovação e permanência dos alunos na escola que passa a ser dinâmica e comprometida com o desenvolvimento de seus estudantes. A escola que constrói e implanta seu PDE busca uma identidade própria. A utilização do recurso deve obedecer ao Plano de Ações Financiáveis – PAF, cadastrado pela escola no SIMEC por meio dos planos de ação do PDE-Escola, respeitando-se o limite de 70% para custeio e 30% para capital; Conforme §5, Art. 18, da Resolução 04 de 17 de março de 2009 de acordo com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação-(FNDE, 2012).

O PDE é uma ferramenta que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho, pois por meio da sua consulta à comunidade escolar poderá analisar os dados de aprovação, reprovação e as condições de funcionamento para em seguida projetar seu futuro. O PDE dá

mais transparência às ações da escola, pois promove a interatividade entre os diversos segmentos da escola.

1.7 CONSELHO ESCOLAR

O Conselho Escolar atua em conjunto com a direção da escola ajudando no enfrentamento de problemas e tomadas de decisões. A função deliberativa do Conselho escolar permite que o mesmo participe da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução da proposta pedagógica, do regimento escolar e do PDE; da avaliação Institucional, das decisões em relação às prioridades e prestação de contas das verbas federais e outros, convocar assembleias, constituir a comissão eleitoral para coordenar o processo de eleição para diretor e vice-diretor da Instituição, acompanhar a frequência do corpo docente e administrativo, fundamentar as decisões, em relação aos conflitos no ambiente escolar. Ou seja, o conselho escolar é o responsável por acompanhar todas as ações escolares. Já o Conselho fiscal é o responsável por fiscalizar todas essas ações.

Assim sendo, o Conselho Escolar é um órgão colegiado e democrático, constituído por integrantes da escola, pais e alunos, cabendo-lhes exercer as funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras das questões pedagógicas, administrativas e financeiras, e de acordo com Lück et al (2008, p.76):

O conselho escolar é um órgão colegiado e um mecanismo de gestão democrática. A gestão colegiada se realiza formalmente na escola a partir de órgãos colegiados, como os conselhos escolares, as associações de pais e mestres, os grêmios estudantis, que se constituem em espaços efetivos de participação da comunidade escolar na gestão da escola. Essa participação constitui-se em condição fundamental no sentido de tornar a escola uma efetiva unidade social de promoção da educação, apenas plenamente possível mediante a participação da comunidade, segundo o princípio de que é necessária toda uma comunidade para educar uma criança. Originariamente, na introdução de colegiados escolares, nas escolas públicas brasileiras, as associações de pais e mestres (APMs) e das caixas escolares foram as mais praticadas, tendo apenas recentemente ganho reforço a instituição de conselhos escolares, a partir de política do MEC, que preparou um material muito bom para orientar esse trabalho. Embora sejam reconhecidas as contribuições dessas entidades à gestão escolar, reconhece-se também a necessidade de avanços no processo participativo, particularmente no sentido de uma nova concepção da escola como unidade básica pedagógica, gestora e financeira, gerida colegiadamente, mediante a participação de professores, pais e comunidade. Cabe destacar que a participação na gestão da escola implica no poder real dos participantes da comunidade escolar, de tomar parte ativa no processo educacional. No entanto, essa participação se expressa para além da participação nos órgãos colegiados, pois ela pode dar-se a partir de um leque variado de possibilidades, e em inúmeras atividades cotidianas do fazer pedagógico da escola.

Em relação à função do Conselho Escolar, Werle (2003) afirma que os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais

que os compõem, na forma como pais, alunos, professores e direção se apropriam do espaço do Conselho. É bom enfatizar que fazer parte de um conselho escolar implica compreender as necessidades coletivas dentro do ambiente escolar, incluindo ajudando na mediação dos conflitos diários.

1.8 CONSELHO DE CLASSE

O Conselho de classe é composto por representantes dos seguintes segmentos da escola: gestores, professores, pais, auxiliares técnicos e alunos. Tem como finalidade analisar a aprendizagem dos alunos, os problemas enfrentados por cada um especificamente, avaliar, buscar soluções para melhorar a qualidade do ensino ofertado na Instituição. É uma oportunidade de reunir os professores, com o objetivo de refletir sobre a aprendizagem, pois proporciona uma avaliação do aluno e do trabalho docente, possibilitando a tomada de decisões para um novo fazer pedagógico. É o momento de encontrar os pontos de dificuldades dos alunos e da organização escolar, as decisões são tomadas coletivamente para o bem do processo de ensino e aprendizagem. Segundo Veiga (2001, p.117) “não se pode negar a relação do conselho de classe com a avaliação”, porque o conselho, ao se preocupar com os processos avaliativos capazes de rever relações pedagógicas e a própria organização do trabalho pedagógico, pode traçar metas para superar a estrutura fragmentária e burocrática da escola.

É no conselho de classe que se conhece melhor os alunos, suas dificuldades, é onde se esclarece os motivos dos conflitos e também se busca resolvê-los. Ele é um espaço democrático de construção de alternativas para o desenvolvimento da instituição de ensino e das estratégias para o atendimento aos que nele participam. É também um meio para democratizar, realmente a instituição educativa, trazendo o aluno e sua família para a escola, “democratizando sua permanência” (VEIGA, 2003, p. 118).

1.9 ORGANIZAÇÕES ASSOCIATIVAS

Para que haja uma gestão efetivamente democrática se faz necessário que a comunidade escolar se organize e eleja representantes de cada segmento (professores, pais, alunos, auxiliares) para o exercício da liberdade de decisão em relação às ações promovidas no ambiente escolar. Estes representantes dos segmentos têm como função básica mobilizar a todos os envolvidos, através de organizações associativas, (tais como: grêmios estudantis e Associação de Pais e Mestres – APM) a lutarem por seus direitos, a decidirem de forma

responsável questões relacionadas ao ensino, melhoria da aprendizagem e outros, em harmonia é claro, com a missão contida no PPP da escola.

A APM é um instrumento para que os pais possam opinar, reivindicar e compreender a relevância de seu papel na vida da escola, mobilizando a população para uma educação mais democrática e compromissada. Para Veiga (2003, p.120) “a APM, com a participação de pais, professores, alunos e funcionários, seria o órgão mais importante de uma escola autônoma, estando envolvido na organização do trabalho pedagógico e no funcionamento administrativo da escola”.

Faz parte da função dessas organizações associativas: propor aos gestores da escola: projetos relacionados à cultura, promover atividades desportivas, planejar eventos que envolvam as famílias e outros. Assim, a criação dessas organizações é primordial para o enriquecimento e autonomia das atividades desenvolvidas e dos educandos, pois os mesmos aprendem vivenciando e se relacionando dentro da escola, buscando diminuir os conflitos entre seus pares.

2 A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA: UM CONVITE AO DIÁLOGO

O conflito pode ser um ato não violento se o enquadre e a lei autorizarem a mediação, instituindo a negociação direta ou indiretamente cooperativa. (JACQUES PAIN, 2004).

Tem-se constatado uma insuficiente produção de pesquisas que estejam relacionadas com a mediação de conflitos escolar no Brasil (CHRISPINO, 2001). Os atos de agressividade e violência estão relacionados às relações pessoais, tendo as emoções, sentimentos encontram-se presentes e se configuram como parte do âmbito educativo. E o problema fica maior quando se tem na abordagem do conflito por meio da autoridade e até mesmo do castigo.

Há de se entender que o conflito tem sua origem na diversidade humana, em que se oportuniza o desenvolvimento e a mudança social: representa um processo complexo que acontece na interação entre indivíduos e grupos e para Jares (2002, p.45) há a necessidade de uma “escolarização agradável e eficaz ao desenvolvimento de relações interpessoais e comunitárias harmoniosas”, baseadas na tolerância e no compromisso com a justiça social.

Lembrando que um dos princípios que sustentam a resolução de problemas é a mediação, entendido que em qualquer situação de conflito a mediação precisa acontecer, pois para Almeida (2009) torna-se necessário lidar com o conflito mediante soluções criativas e cooperativas, substituindo o paradigma ganha-perde pelo paradigma ganha-ganha, proporcionando satisfação mútua às partes discordantes.

A mediação precisa estar focada na possibilidade de um diálogo como um caminho de educação da cidadania, no entanto, os sujeitos em conflito devem ser motivados a encontrar uma solução adequada ao caso, e tendo o objetivo de alcançar uma solução consensual. E a mediação é mais do que um método de resolução de conflitos, e sim uma prática social capaz de refazer laços afetivos, familiares e sociais, promovendo o empoderamento dos sujeitos envolvidos em situações conflituosas, bem como o reconhecimento mútuo e a conscientização ampliada do conflito (JARES, 2002).

Neste sentido o gestor, ao mediar, promove formas pacíficas e autônomas de lidar com os conflitos e melhora consideravelmente a convivência no ambiente escolar. Os métodos tradicionais de regulação social já não dão conta da complexidade das relações humanas na contemporaneidade, criando também espaços de mediação, cujas as práticas dialógicas possam beneficiar os alunos, funcionários e pais/responsáveis. E somente com a participação de todos estes atores, a mediação escolar poderá levar a sociedade para uma cultura da paz. Deve-se lembrar de que o mediador não é aquele que trará soluções prontas, mas o catalisador

para as possíveis soluções. Do mesmo modo que não se deva transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua própria construção ou construção (FREIRE, 2005).

Ao trabalhar com os pares valores como o reconhecimento e a responsabilidade, permitindo a legitimação e a resolução de problemas com base na cooperação, diminuindo os níveis de tensão que são produzidos com o conflito, a autoridade não é ameaçada, mas sim, legitimada e reconhecida.

Ao assumir a direção de uma escola, através de eleição direta, a equipe não sabe o que vai encontrar, pois não existe uma preparação antes. O gestor é um professor que tem formação para dar aulas, mas ao assumir uma direção de escola, deve se preparar psicologicamente e metodologicamente para conduzir as ações e as situações problemáticas, saber escutar, promover o diálogo, ter equilíbrio emocional para não se envolver e também ter um comportamento imparcial para buscar soluções para as situações de crise. Acima de tudo saber ouvir. Segundo Freire (2005, p.119) ensinar exige saber escutar... ”() a disponibilidade permanente por parte do sujeito que escuta para a abertura à fala do outro, ao gesto do outro, as diferenças do outro...” Nos alerta ainda que o diálogo não pode existir sem esperança e sem amor pelos outros indivíduo, devendo o mediador estar atento também ao sem voz.

Daí a importância da construção do diálogo, o saber dialogar, de abordar as pessoas para ouvir e compreender o que se diz. O diálogo não foi feito apenas para transmitir algo a alguém, mas para fazer com que algumas pessoas consigam entender de fato uma direção, a qual só é feita se houver a compreensão. É preciso que se entenda o que se ouviu, saber se direcionar e ainda respeitar a forma com quem está dialogando, desse modo, podemos dizer que já se inicia daí o primeiro passo para a construção para paz: o saber ouvir e dar atenção ao que se ouvir. Lembrando que o diálogo, para Freire (2005), é uma relação horizontal, em que os sujeitos aprendem juntos, pois nenhum tem poder maior sobre o outro, esses sujeitos se ligam através da escuta.

O gestor democrático exerce sua função levando em conta principalmente, o lado humano da comunidade escolar, pois sabe que não é apenas o diretor, mas sim um profissional que lida com sentimentos, com diversidades de pensamentos, com problemas diferentes, onde cada um acha que sua maneira de pensar é a correta. Assim sendo, o gestor é por natureza um mediador dos conflitos escolares, é ele que resolve que faz o papel de mediador, que conscientiza sua comunidade quanto á importância do bom relacionamento no ambiente escolar.

Ortega (2002) ressalta que o conflito emerge em toda situação em que se compartilham espaços, atividades, normas e sistemas de poder e a escola é um deles, onde as

situações de conflitos aparecem a todo o momento. Assim sendo, cabe ao gestor o papel de facilitador e organizador do processo de tomada de decisões, pois a responsabilidade de solucionar as divergências de opiniões deve ser dos envolvidos diretos, para que não culmine em atos de violência nos espaços escolares.

Os motivos para esses conflitos são variados, vão desde a insatisfação com o sistema educacional, quanto a problemas particulares que são trazidos para a escola, o que acaba por sobrecarregar os gestores que se veem na condição de conciliadores nesses relacionamentos. É corriqueiro se deparar no dia-a-dia de uma escola com brigas, com reclamações quanto á situação financeira e outros.

É evidente que qualquer que seja o problema acaba por interferir no comportamento do profissional de qualquer função, mas no educador o problema toma uma proporção perigosa, pois há outros indivíduos e/ ou crianças envolvidas, é nesse ponto que a comunidade escolar deve estar atenta e não deixar suas convicções pessoais sobrepor ao profissional.

A interferência do gestor deve ser imediata e pontual, porque na escola as notícias se propagam muito rápido, as decisões não podem ser adiadas, pois o que deve prevalecer no ambiente escolar é o compromisso assumido com os alunos e com suas famílias, que é a garantia de uma educação pública de qualidade. Há reclamações tanto dos professores quanto das famílias, cada lado se defende e acha que tem razão, porém, cabe ao gestor com muita justiça, mostrar a ambos que o conflito em si, já é um erro, que a paz é um benefício para todos e que o respeito deve estar acima de qualquer problema ou convicção pessoal.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é fundamental para a descoberta e a criação. É um processo que questiona o saber existente, abrindo possibilidades de transformação e novos conhecimentos e alternativas. Assim sendo, realizei minha pesquisa sob dois campos distintos: o empírico, que implica numa confrontação pessoal com o desconhecido e o contraditório, e a pesquisa teórica - bibliográfica, visando o confronto entre ambas. O empirismo está baseado na experiência e nos fatos, na minha experiência como gestora, na entrevista com os pais, professores, alunos e auxiliares de ensino.

A metodologia utilizada foi à qualitativa, considerando que esse tipo de abordagem, enquanto exercício de pesquisa não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, permitindo que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a proporem novos enfoques para o trabalho, portanto essa pesquisa utilizará uma abordagem com roteiro semi estruturado e qualitativa.

Entende-se que pesquisa qualitativa, ao contrário de outros métodos de levantamento de dados, leva em consideração que o ser humano não se apresenta diante do meio em que vive de forma passiva, mas que o indivíduo interpreta o mundo em que vive cotidianamente. E assim sendo, Moreira (2002, p. 124), coloca que a pesquisa qualitativa apresenta seis itens básicos e importantes, a saber:

1 – A interpretação como foco. Nesse sentido, há um interesse em interpretar a situação em estudo sob olhar dos próprios participantes; 2 – A subjetividade é enfatizada. Assim, o foco de interesse é a perspectiva dos informantes; 3 – A flexibilidade na conduta do estudo. Não há uma definição a priori das situações; 4 – O interesse é no processo e não no resultado. Segue-se uma orientação que objetiva entender a situação em análise; 5 – O contexto como intimamente ligado ao comportamento das pessoas na formação da experiência; 6 – O reconhecimento de que há uma influência da pesquisa sobre a situação, admitindo-se que o pesquisador também sofre influência da situação de pesquisa.

Com estas características apresentadas a respeito da pesquisa qualitativa, entendeu-se que esta atenderia as expectativas de levantamento de dados necessários a este estudo, por isso esta metodologia serviu como fundamento dos trabalhos realizados de arrolamento de dados.

Optei pelo questionário como instrumento de pesquisa por este apresentar-se como uma técnica bastante viável e pertinente para ser empregada quando se trata de problemas cujos objetos de pesquisa correspondem a questões de cunho empírico, envolvendo opinião, percepção, posicionamento e preferências dos pesquisados. Ribeiro (2008 p.141) trata a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

O questionário constitui uma das mais importantes técnicas para obtenção de dados nas pesquisas sociais porque possibilita atingir um grande número de pessoas, implica menos custos, preserva o anonimato e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado. As questões dos questionários, por sua vez, foram formuladas considerando que elas resultam “não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já colheu sobre o fenômeno social que interessa” conforme afirma Triviños (2008, p. 146).

4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

A Escola pesquisada situa-se em um setor considerado carente, sua estrutura física é de placas de cimento, porém conservada, possui 19 salas de aula, parquinho, laboratório de informática, refeitório (improvisado) para atender os alunos que participam da educação em tempo integral e outros.

Os participantes da pesquisa (gestores, professores, auxiliares e pais ou responsáveis) foram escolhidos de forma aleatória. Desses 100% dos professores e gestores possuem graduação e pós-graduação em psicopedagogia, fazem parte do quadro de funcionários da Secretaria de Educação e da escola há mais de 14 anos, todas são do sexo feminino. Em relação aos auxiliares, 100% possuem ensino médio, todas possuem mais de 20 anos de Secretaria de Educação e apenas uma está na escola há 7 anos, sendo que todas as outras possuem o mesmo tempo de SEDF e Escola. Já os pais ou responsáveis alegaram falta de oportunidade para estudar, possuindo apenas o ensino fundamental séries iniciais.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: Questionário contendo 8 perguntas, conforme exemplo em anexo; entrevista, documentos, textos de especialistas e minha vivência de 14 anos em gestão.

O questionário tem por objetivo o levantamento de dados referentes à gestão democrática e a mediação de conflitos no contexto da Escola Classe pública de Ceilândia DF, sendo totalizado 08 (oito) questões, sendo que os participantes tinham que dizer a qual segmento pertencia, e foram aplicados aos diferentes segmentos da comunidade escolar sendo eles: 02 (dois) equipe gestora, 20 (vinte) professores, 10 (dez) auxiliares da educação, 10 (dez) pais ou responsáveis. E os questionários aplicados na investigação foram individuais com questões estruturadas e semiestruturadas.

A seguir a tabulação dos dados de acordo com os segmentos:

4.1 NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES:

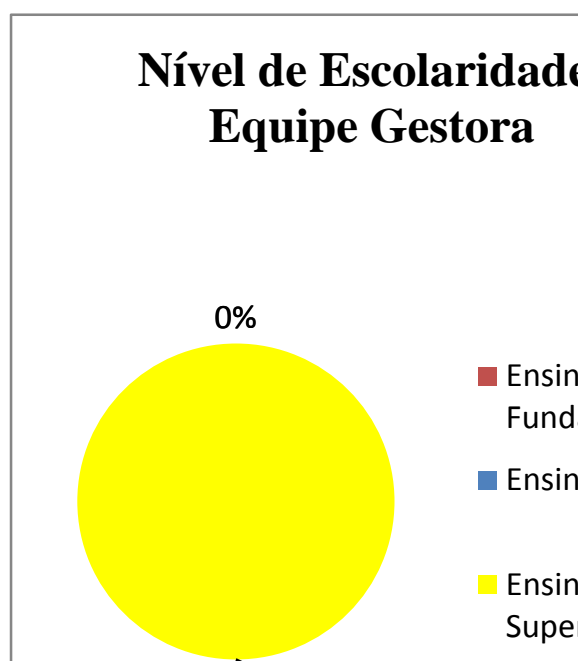


Gráfico 2- Nível de Escolaridade: Equipe Gestora

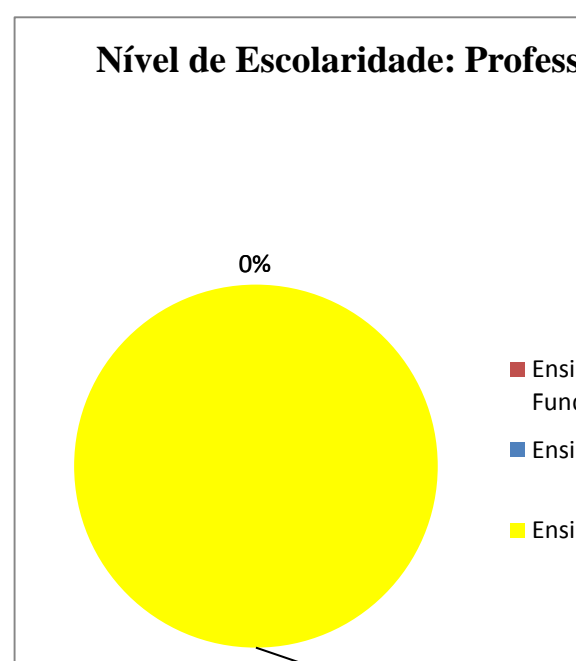


Gráfico 1- Nível de Escolaridade: Professores

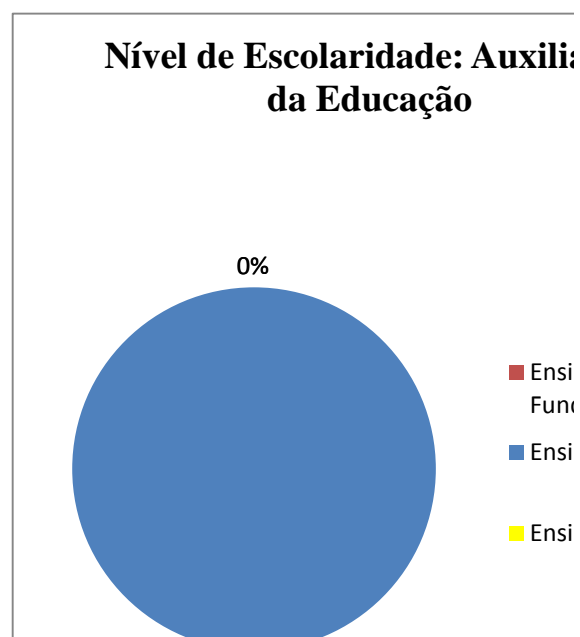


Gráfico 4- Nível de Escolaridade: Auxiliares da Educação

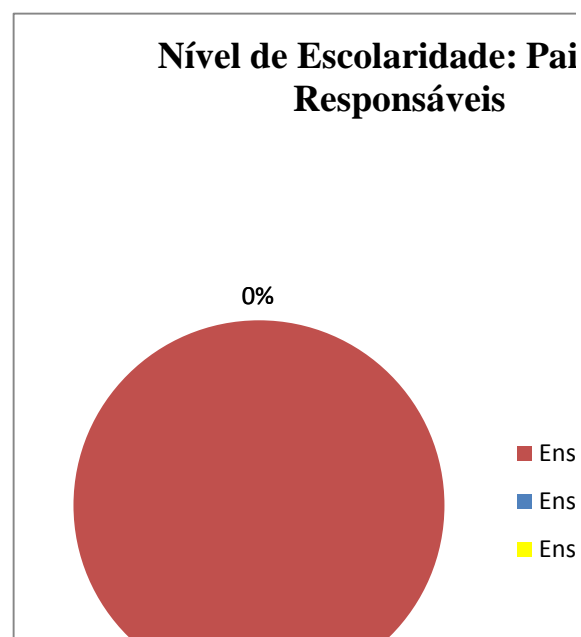


Gráfico 3- Nível de Escolaridade: Pais ou Responsáveis

Ficou constatado que 100% dos gestores e dos professores são graduados com especialização em áreas afins da educação, indicando a formação continuada e qualificação destes profissionais. Em relação aos auxiliares 100% possuem o Ensino Médio, lembrando

que pertencem ao quadro efetivo da Secretaria de Educação e com poucos anos (2 e 3 anos) para aposentarem-se. Os pais correspondem 100% que concluíram o Ensino Fundamental e se julgam pouco letrados.

4.2 PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS:

Em relação à participação e tomadas de decisões as questões 2 e 5 foram analisadas juntas uma vez que trata da participação dos segmentos.

Na questão 2 indagou-se: Você participa das tomadas de decisões da escola? De que maneira?

A equipe gestora, professores e auxiliares demonstraram participar efetivamente de todas as decisões da escola e quando não estão presentes na escola, nestes momentos, são informados de tudo o que foi decidido. Participam assim de reuniões pedagógicas e coletivas, Conselho de Classe e escolar, projetos pedagógicos, plano de ação e da elaboração do próprio PPP.

Os pais participam quando convocados pela escola (projetos, apresentações, festas, debates e palestras) e nas reuniões de pais, lembrando que a maioria dos responsáveis são os avós e parentes próximos.

Os resultados destas participações evidenciaram uma gestão democrática, explicitada tanto na Constituição Federal, como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/ 96). E esta pressupõe uma escola participativa, marcada pelos princípios de inclusão e de qualidade para todos. Aqui há uma demonstração de que está se aprendendo democracia e, que democracia se faz com a participação de todos para a construção de um projeto comum. Democracia na escola constitui o seu fortalecimento institucional como unidade social capaz de assumir suas responsabilidades, de forma compartilhada e participativa, com transparência e orientação para que todos cresçam como cidadãos nesse processo. Entendendo que democracia pressupõe ordem e organização e é o seu estabelecimento no interior da escola, voltado para a formação da cidadania e aprendizagem que é o foco do trabalho do gestor escolar. Segundo Lück (2005, p.89):

As práticas de gestão nas escolas que apresentam a melhoria dos resultados educacionais têm sido realizada mediante grande empenho, criatividade e liderança de seus gestores, em especial de seus diretores. Há nessas escolas um esforço no sentido de promover consenso e direcionamento centrado na realização de objetivos educacionais claramente compreendidos, há envolvimento dos pais na gestão da escola e seu acompanhamento à escolaridade dos filhos, assim como também a abertura da escola para a comunidade. Mas, sobretudo, a participação efetiva dos diretores escolares no acompanhamento do processo ensino aprendizagem, observação da sua efetivação na sala de aula, acompanhados de feedback, de modo a promover as mudanças necessárias para que os alunos aprendam mais.

Diante do exposto percebeu-se que a Comunidade da Escola Classe pública de Ceilândia- DF partilha do mesmo pensamento quando elucida as palavras: comprometimento, autonomia, participação, coletivo, pedagógico, democracia, liderança, justiça, responsabilidade, imparcialidade, ética, valorização, integridade, dedicação, diálogo.

4.3 ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA:

Figura 2

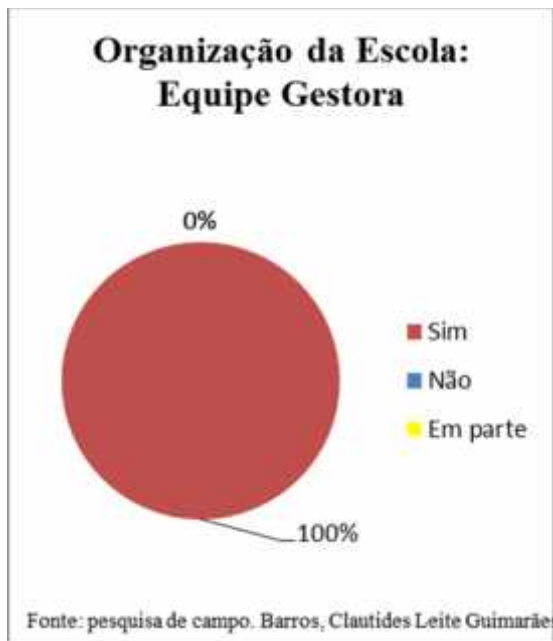


Gráfico 6- Organização da Escola: Equipe Gestora

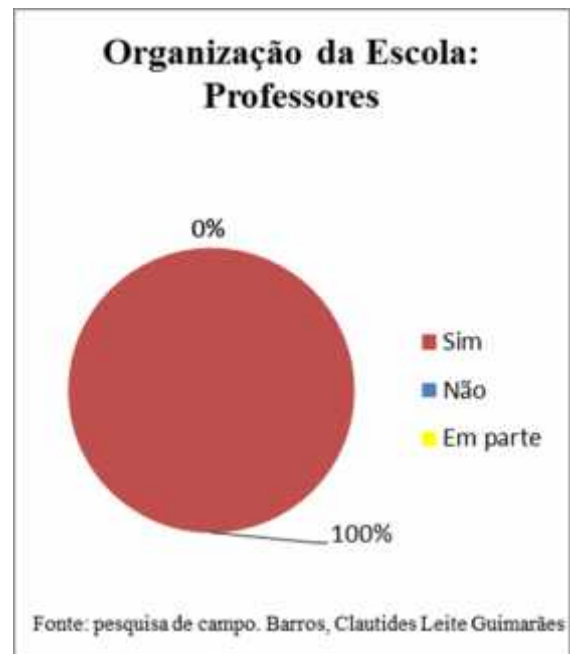


Gráfico 5- Organização da Escola: Professores

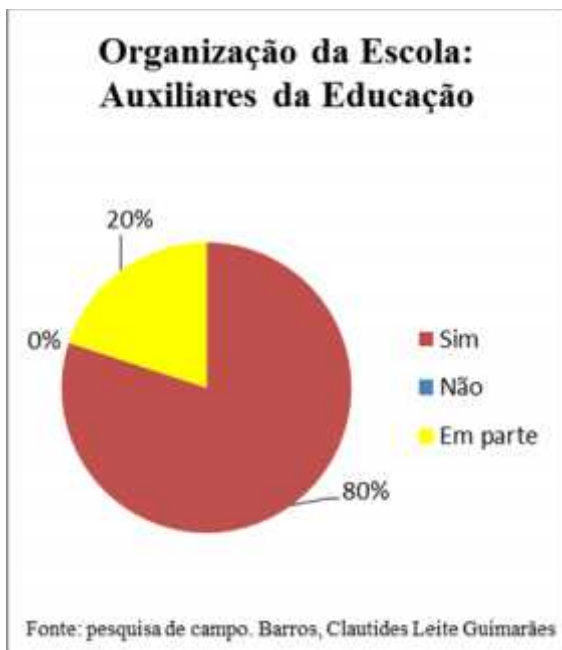


Gráfico 7- Organização da Escola: Auxiliares da Educação

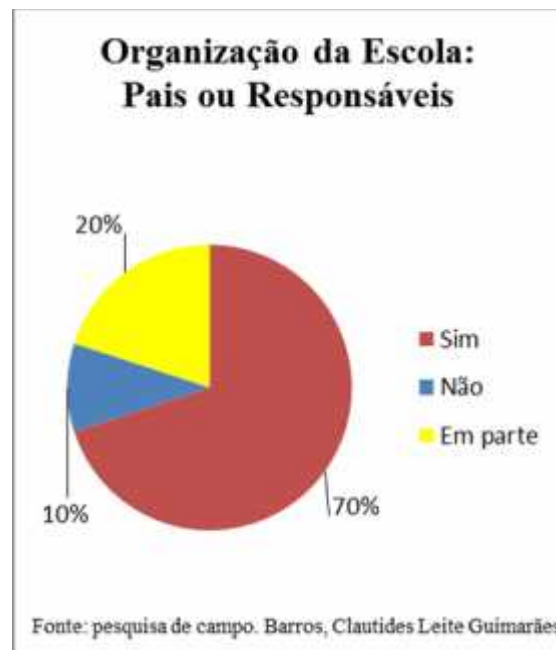


Gráfico 8- Organização da Escola: Pais ou Responsáveis

Observando os gráficos 100% dos professores e da equipe gestora, concordam com a organização da escola, isso porque acreditam que conhecem como deva acontecer e como se dá o processo desta organização.

Em contra partida os gráficos que manifestam a opinião dos pais 30% e dos auxiliares, 20% não concordam com a organização como está. O que nos leva a concluir que convém a tais grupos averiguar o contexto situacional, para compreender os contributos que os diferentes atores da comunidade educativa trazem para a escola e, em simultâneo, a representação que fazem da Instituição Escolar.

Entende-se assim que gestão da organização da escola influencia a construção ou não de espaços favoráveis ao desenvolvimento integral dos alunos. Outro aspecto a considerar (para os segmentos pais e auxiliares), em termos de construção de espaços favoráveis a uma educação holística, é a comunicação entre os diversos atores – meios e formas como ela se estabelece. Mais especificamente, a atenção a dar às especificidades de que se reveste nos vários casos em que acontece, isto é, entre pares e entre atores de diferentes perfis. Assim, organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados a atos escolares.

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro das organizações (CHIAVENATO, 1994, p.3).

É também nesse contexto todos aprendem a assumir comportamentos sociais, a relacionar-se com pessoas de outros meios sociais, manifestando suas ideias e comprometendo-se com tudo que envolve a escola para o alcance de objetivos em comum.

4.4 CONSELHO ESCOLAR

Como foi colocado anteriormente em relação à participação ficou evidenciado que os segmentos ao estarem presentes nestes espaços de gestão democrática e democracia consequentemente fazem parte do espaço do Conselho Escolar em que demonstram o conhecimento de suas atribuições, buscam por descentralizações de ações, rompimento com um modelo de autoritarismo e a criação de uma consciência coletiva entre os membros da escola e provocando esperanças de instalação de uma verdadeira democratização das relações no interior desta escola pública. Os Conselhos Escolares constituem uma estratégia de participação representativa no processo decisório, e tem como pressuposto o exercício de poder, pela participação da “comunidade escolar e local” (LDB 9394/96, art. 14). É, na verdade, o que nos declara Freire (1997, p.45):

Tudo o que a gente puder fazer, no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir este País democraticamente.

Na verdade, percebeu-se que a comunidade escolar começou a assumir, ou compartilhar com o núcleo gestor, as responsabilidades da escola, entendendo que os Conselhos Escolares existem e que são caminhos concretos, muito embora, ainda se encontrem inacabados e imperfeitos e que precisem dos atores que lhes impingem suas marcas.

4.5 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS:

Figura 3

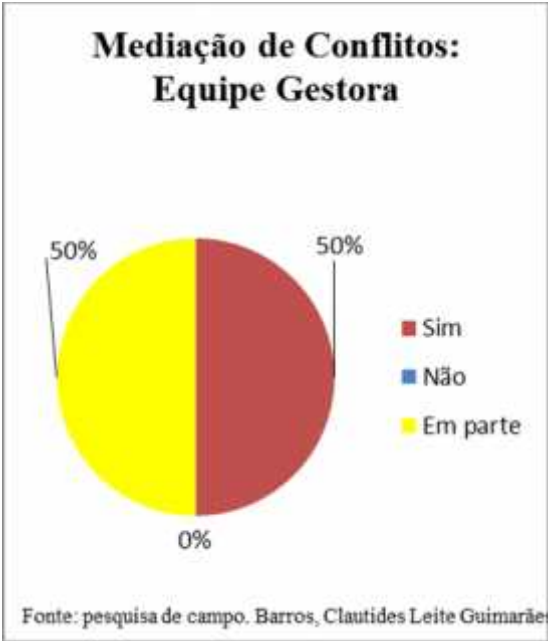


Gráfico 8- Mediação de Conflitos: Equipe Gestora

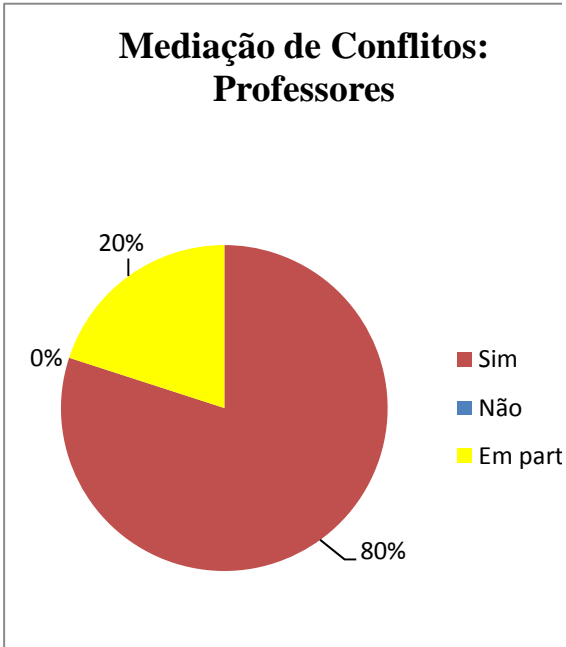


Gráfico 7- Mediação de Conflitos: Professores



Gráfico 10- Mediação de Conflitos: Auxiliares da Educação

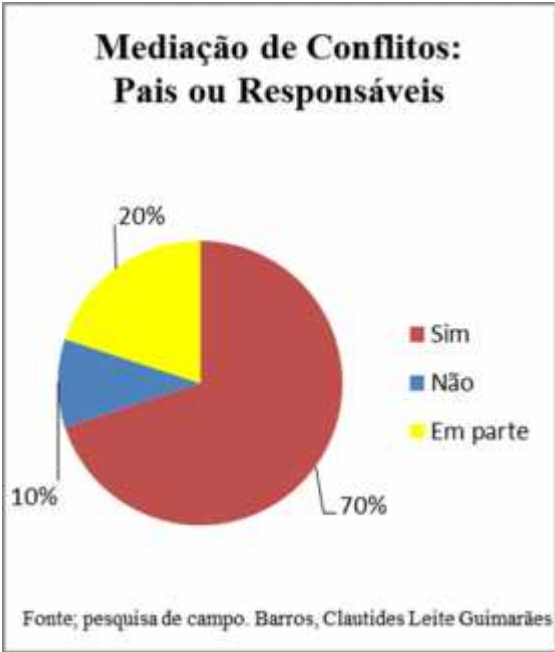


Gráfico 9- Mediação de Conflitos: Pais ou Responsáveis

As questões 6 e 7 foram analisadas juntas, uma vez que se referem a mediação de situações de conflitos e a postura das gestoras frente as soluções.

Apesar do gráfico, no segmento das gestoras, demonstrar 50% na mediação de conflitos a vice-diretora deixou claro que ainda há situações que não são resolvidas a nível de escola necessitando da intervenção da própria Regional de Ensino, na medida que pais acreditam que a mesma irá resolver de uma outra forma e a contento. A vice-diretora esclareceu também que existem conflitos com os auxiliares da educação e ao tentar a mediação alguns não sentem-se satisfeitos com a solução do problema, e neste sentido tem procurado fazer um trabalho em conjunto com a psicóloga, pedagoga e estes funcionários, em que se tem como foco o respeito ao próximo.

Em relação aos professores 20% apenas disseram que os conflitos são mediados em parte, e justificaram que os pais são as pessoas mais difíceis de lidar, pois muitos não são os verdadeiros pais dos alunos e como tal não se sentem responsáveis, e conseqüentemente não resolvem a situação de conflito no qual se tem o aluno envolvido. Já os pais/responsáveis, 10% (não) e 20% (em parte), chegando à conclusão que passaram por situações de conflitos e que a equipe gestora não conseguiu mediar o conflito ou não demonstrou interesse pelo problema apresentado. A porcentagem maior da não mediação de conflito aconteceu com o segmento dos auxiliares (30%), em que estes deixaram claro que sentem que há muitos conflitos e que estes não são resolvidos e sim ‘amenizados’.

As gestoras demonstraram que não mantêm-se neutras assim expressam um profundo respeito à diversidade, à defesa da justiça social e a necessidade da prática da democracia, tanto da parte do Instituição Escolar como também do aluno que o constitui. Isso torna as ideias delas próximas às de um ambiente com conflitos, mas que traz consigo o diálogo e acreditando que os problemas têm soluções, bastando apenas consciência e estar pronto para o entendimento.

Ficou claro que a comunidade escolar tem procurado refletir sobre o respeito aos direitos humanos e fomento de relações democráticas, e isto, em muitos casos se dá também através da forma como são resolvidos os conflitos (JARES, 2002). Há sim conflitos, mas estes têm sido resolvidos pela contraposição de ideias através do diálogo e respeito ao posicionamento do outro, renegando qualquer ato violento contra quem defende algo que difere daquilo que pensa. Percebeu-se aqui a defesa de uma tranquilidade na resolução de conflitos em que todos conversam e são ouvidos.

De acordo com Freire (2005), quebramos a relação de diálogo quando negamos a escuta dos nossos educandos, quando ignoramos a sua essencialidade, desprezando sua

história de vida e, em meio a tantas contradições, ainda desejamos que eles se tornem pessoas críticas, participativas, autônomos.

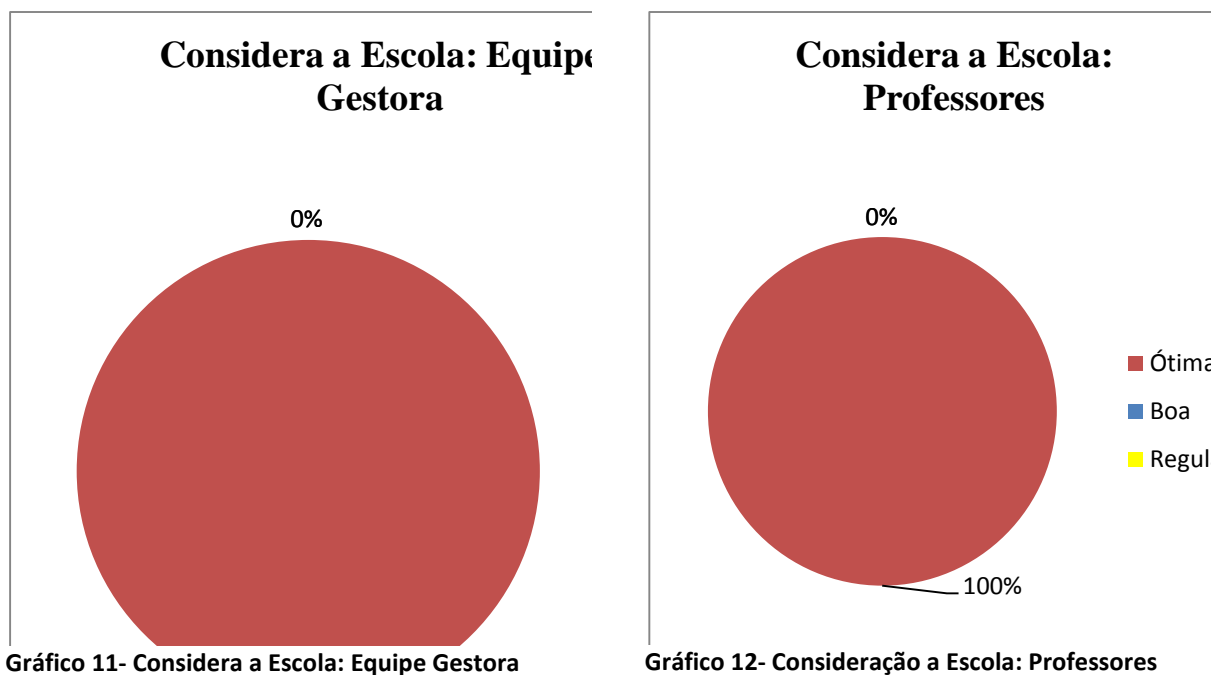
Segundo Veiga (2003), o gestor precisa ter ética na relação pedagógica, comprometer-se de forma política. E ter esse comprometimento ético implica zelar pela aprendizagem dos educandos, respeitando as diferenças sociais de todos os atores, seu jeito de ser, de se situar no mundo, de compreender o que está à sua volta, e posicionar-se de forma crítica. Esta escola, porém, tem tentado promover estratégias de enfrentamento a essa problemática. Com base nessas prerrogativas, JARES (2002) assevera que:

[...] a prática da educação para paz não apenas tenta potencializar os conflitos para resolvê-los de forma não violenta, como também é em si mesmo conflituosa, visto que se trata de uma contracorrente educativa, oposta à estrutura e às funções do sistema educacional, e por extensão, aos valores dominantes da sociedade. (JARES, 2002, p. 194).

Diante das análises a escola demonstrou uma realidade, dada à função educativa que lhe é inerente, que tem desempenhado um papel importante e decisivo, buscando combater e prevenir os conflitos de modo que todos tenham na Instituição Escolar um ponto de referência para projetarem uma vida digna que valorize e respeite a diferença e a diversidade.

4.6 CONSIDERA A ESCOLA:

Figura 4



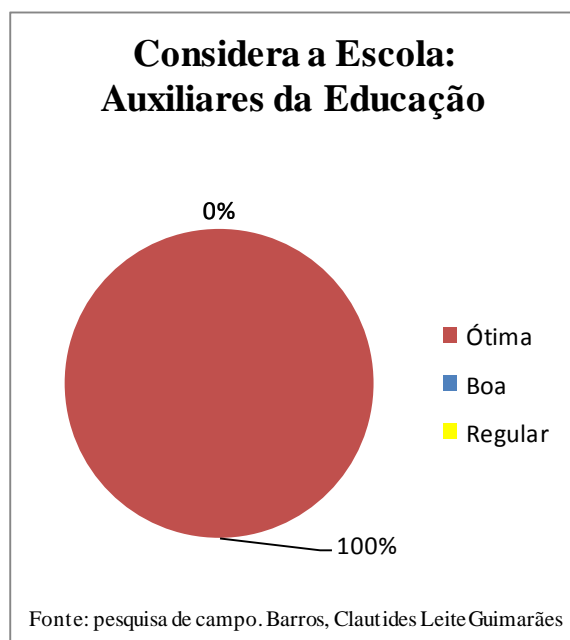


Gráfico 14- Considera a Escola: Auxiliares da Educação

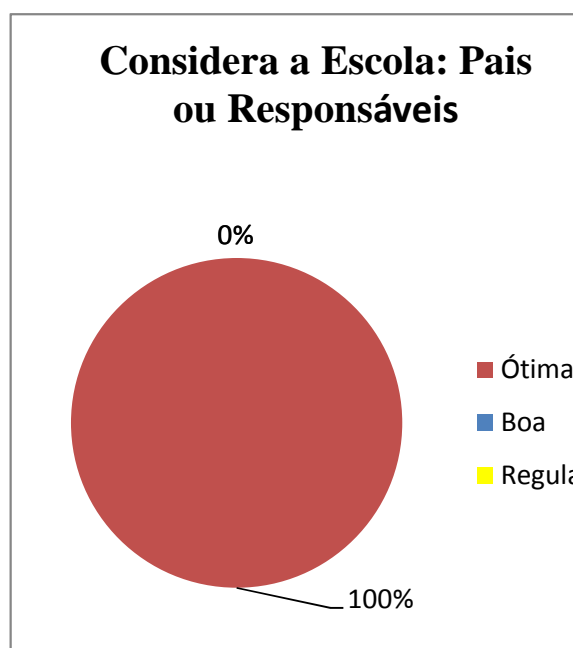


Gráfico 13- Considera a Escola: Pais ou Responsáveis

Os gráficos nos revelam que 100 % dos professores, equipe gestora, pais e auxiliares consideram a escola ótima, percebendo que a Instituição Escolar precisa de alguns ajustes em termos de reforma e melhorar o horário integral, mas estas questões não dependem apenas dos gestores e sim da própria Secretaria de Educação do Distrito Federal.

E todos foram unânimes em dizer o que se espera desta escola, que ofereça as condições de aprendizagem, um ambiente formador, estético e uma qualidade na educação, e como dizia Freire (1997, p.160), “ensinar e aprender não podem dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria”. Para este autor a escola deve facilitar a formação continuada de sua equipe de professores, oferecer as condições para que eles possam refletir sobre a sua prática, construir seus projetos de vida, seus projetos pedagógicos e possam sentir-se bem na escola. Espera-se que a escola tenha um projeto pedagógico. Uma escola em que todos sintam-se felizes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (Paulo Freire, 1997)

A gestão democrática constitui uma importante práxis no processo educativo, pois permite à comunidade escolar participar efetivamente das tomadas de decisões da escola. É uma realidade nas escolas públicas do Distrito Federal, e, portanto, permite o conflito e se sente capaz de administrá-lo. Levando-nos a refletir e a responder sobre qual o papel do gestor nas relações políticos-pedagógicas do coletivo da escola. O gestor é o mediador nato nessas relações, pois exerce sua liderança com o respeito dos partícipes de sua equipe, que o ouvem e confiam em suas intenções. A percepção positiva do conflito como oportunidade de aprendizagem, característica comum aos modelos de resolução de conflitos, prevê uma gestão democrática, aberta a discussões e questionamentos.

Outro aspecto importante evidenciado nas análises de dados foi o envolvimento da gestão escolar com a aprendizagem dos alunos, estando comprometida com a promoção humana do aluno e do professor. Para isso a organização da escola tem acontecido de forma a criar um ambiente que estimula um clima de respeito e de interesse pelo trabalho do professor, pois como sujeito desse processo, necessita ser ouvido, ser reconhecido nesse espaço de construção do conhecimento. As gestoras expressam interesse pela vida dos alunos, ou seja, dialogam sobre suas vidas, sonhos, aspirações. Tais atitudes estreitam as relações e demonstram respeito e afeto pelo educando.

Nesse contexto, após analisar os resultados constatei que a porcentagem obtida (87%) nas eleições de 2012, é expressiva, porém há determinados pontos que devem ser reavaliados, tais como: a relação professor-auxiliares, que ainda falta diálogo e a relação das famílias com os gestores e professores, que ainda há certa falta de respeito. Objetivando melhorar a qualidade dessas relações, faz-se necessário desenvolver mais projetos e eventos que atraiam a comunidade para dentro da nossa Instituição Escolar.

Ficou evidenciado nesta pesquisa, a possibilidade de uma competente mediação dos conflitos, na qual se busca o bem estar coletivo no ambiente escolar, de maneira que se transforma os momentos de conflitos em aprendizagem para crescimento social e profissional dos envolvidos. É nesta perspectiva, que se pode afirmar que o conflito não é algo negativo, quando o gestor utilizando técnicas de conciliação leva o seu grupo a entender que o conflito é de divergência de ideias e não questões pessoais. Partindo desse pressuposto, é necessário

compreender que o ato de mediar não é tão simples e que requer uma preparação, se ter conhecimentos e técnicas, como por exemplo: a técnica de escuta ativa, do diálogo, etc. O gestor mediador deve ter um comportamento ético, imparcial, pois fará o papel de conciliador, confidente para aqueles que estão envolvidos no conflito. Cabe a ele escolher a metodologia adequada para realizar a mediação, pois é fato que esta técnica é a mais eficaz para a solução dos conflitos escolares diários.

A educação para a mediação de conflitos requer muito mais do que a simples criação de oportunidades de participação de todos em alguns eventos proporcionados pela escola. Pode ser um ponto de partida para um envolvimento maior com o espaço público e uma possível identificação com o mesmo. Para que haja uma educação de cidadãos, é preciso que acima de tudo os indivíduos, vistos como iguais, tenham a oportunidade de dialogar, expor seus anseios, necessidades e opiniões para que a escola passe a ser vista como local de troca, relacionamento interativo, e não de imposições e regras, que muitas vezes não condizem com sua realidade.

O gestor ao adotar um modelo de gestão de conflitos baseado nos princípios da mediação terá uma escola que poderá constituir-se como referência de influências positivas na comunidade. A mediação pode ajudar os educadores a levar o educando a se sensibilizar diante da vida e do próximo, a descobrir seus próprios valores e agir em benefício de todos de forma solidária.

Diante de tudo o que foi colocado, considera-se que a análise do papel do gestor na mediação das relações escolares, ficou evidenciado como sendo o líder nato e mediador, que viabiliza a harmonia do ambiente escolar, visando alcançar os objetivos traçados para o problema em questão e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade da educação ofertada na instituição, haja visto que, se ouviu todos os segmentos da comunidade escolar. Sabemos que o conhecimento é um campo infinito e a medida que mergulhamos temos sede por saber mais, por isso sei que este trabalho não se encerra por aqui, foi apenas uma reflexão sobre tantas outras pesquisas que podem ser abordadas a partir dos temas tratados.

E como sugestão, cito o poeta Carlos Drummond de Andrade: "Eu tropeço no possível, mas não desisto de fazer a descoberta que tem dentro da casca do impossível". Podemos tropeçar no possível, mas sem desistir e de descobrir o que tem dentro da casca do impossível. A mediação de conflitos por meio de uma gestão democrática, na escola pública, é certamente, um desafio, mas não uma impossibilidade: o que se apresenta como obstáculo é apenas a casca do impossível, que encobre as possibilidades dos homens e mulheres construírem sua própria história.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. M. N. de. **Avaliação das concepções de violência no espaço escolar e a mediação de conflitos**. 189fl. Tese (Doutorado em Educação Brasileira) – Universidade Federal do Ceará. 2009. Disponível em:< www.ufc.br>. Acesso em: 16 jun. 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**; texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 2001.
- _____. Senado Federal. **LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; Lei n. 9.394, de 1996**. Brasília: Senado Federal, 1997.
- _____. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. FNDE**. 2012. Disponível em:<<http://www.fnde.gov.br/fnde/institucional/perguntasfrequentes/programas/item/292pde-escola>>. Acesso em 14 jun. 2014.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.
- CATANI, D. B.; BUENO, B. O; SOUSA, C. P. (Orgs.) **A Vida e o Ofício dos Professores: formação contínua, autobiografia e pesquisa em colaboração**. São Paulo: Escrituras, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHRISPINO, A. **Gestão de conflitos escolares, da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. R. JV.15, 2007.
- _____, A. **Políticas educacionais de redução da violência: mediação do conflito escolar**. São Paulo: Biruta, 2001.
- CURY, C. A. J. **Direito à Educação, direito à igualdade, direito à diferença**. Cadernos de pesquisa nº 116 p. 245- 262 junho, 2002.
- CURY, C. R. **O direito à Educação: Um campo de atuação do gestor educacional na escola**. Brasília: Escola de Gestores, 2005.
- DURKHEIM, E. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- FREIRE, P. **Professora sim, tia não. Cartas a quem ousa ensinar**. São Paulo: Olho D'Água, 1997.
- _____, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005, 42.^a edição.
- _____, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro, 1999.
- _____, P. **Educação e atualidade brasileira**. São Paulo: Cortez, 2001.
- GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2.000.
- _____, M.; ROMÃO, J. E. (orgs.). **Autonomia da Escola. Princípios e propostas**. 4^a ed., São Paulo: Cortez, 2001.

JARES, X. R. **Educação e conflito. Guia de educação para a convivência.** Porto: Edições Asa, 2002.

KOSIK, K. **Dialética do concreto.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

_____, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino.** Rev. Gestão em Rede, n.3, Curitiba, nov. 1997.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais.** Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RODRIGUES, N. **Da mistificação da escola a escola necessária.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SERGIOVANNI, T. J.; CARVER, F. D. **O novo executivo escolar: uma teoria de Administração.** São Paulo: EPU, 1973.

SILVA JR. C. A. A. **Organização do Trabalho na Escola: a prática a existente e a teoria necessária.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, nº 59, 1986.

_____. **Gestão escolar participada e clima organizacional. Gestão em Ação.** Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez, 2001.

ORTEGA, R. **Estratégias educativas para a prevenção das violências.** Brasília: UNESCO, UCB, 2002.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa Qualitativa em Educação.** SP: Atlas, 2008.

VELERIEN, J.; DIAS, J. A. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento.** São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

VEIGA, I. P. A. (Org) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas, SP: Papirus, 2001.

_____, I. P. A. As instâncias colegiadas da escola. In: VEIGA, I. P. A. **Escola: espaço do projeto político pedagógico.** Campinas: Papirus, 2003.

SANTOS, JG. Ciclos de aprendizagem: as duas faces da política educacional municipal-Curitiba-PR: Disponível em <http://www.Utpbr/mestradoeducacao/peddc.html:sp,1990>

APÊNDICE A- Questionário



Universidade de Brasília

Ministério da Educação
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
Centro de Formação Continuada de Professores
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
Curso de Especialização em Gestão Escolar

QUESTIONÁRIO

O questionário tem por objetivo o levantamento de dados referente a gestão escolar e a mediação de conflitos no ambiente escolar.

Os resultados desta pesquisa serão utilizados na apresentação da monografia no curso de Especialização em Gestão Escolar ofertado pela Universidade de Brasília.

Solicito que seja respondido com o máximo de atenção fiel à realidade vivenciada na escola.

Certo de sua colaboração agradeço,

Clautides Leite Guimarães Barros.

OBS: Não é necessário identificação.

Nível de Escolaridade: _____

1 - De qual segmento você faz parte?

- () Gestor
- () Professores
- () Pais
- () Auxiliares de ensino

2 - Você participa das tomadas de decisões da escola? De que maneira?

- () Sim
- () não

3 - Você está satisfeito (a) com a organização da escola?

() Sim

() Não. Por quê?

() Em parte. Por quê?

4 - Em relação ao conselho escolar, você conhece sua atribuição?

() Sim

() Não

() Em parte

5 - Você participa da vida escolar do seu filho(a)?

() Sim

() Não

6 - Você já teve algum problema na escola? Caso afirmativo foi resolvido?

() Sim

() Não

7 - A equipe gestora atende sempre que necessário e procura mediar às situações de conflito com presteza conseguindo solucioná-los a contento?

() Sim

() Não

() Em parte

8 - Em sua opinião, a escola pode ser considerada.

() Ótima

() Boa

() Regular